

Im DBW-Dialog werden *Stellungnahmen* zu betriebswirtschaftlichen Problemen und zu DBW-Beiträgen abgedruckt. Der kritisierte Autor hat die Möglichkeit der Gegendarstellung.

Detlef Müller-Böling\*

## Zusammenfassende Stellungnahme

*Replik auf die Anmerkungen zum Beitrag  
»Zur Organisationsstruktur von Universi-  
täten«*

DBW 58. Jg. (1998), S. 129–137

*Organisationsstruktur; Universität; Zielverein-  
barungen*

Mein aufrichtiger Dank gilt den Autoren für die kritische und konstruktive Aufnahme meiner Überlegungen zur Organisationsstruktur von Universitäten. Dankbar bin ich deswegen, weil ich die wissenschaftliche Beschäftigung gerade unserer Disziplin mit dem Objektgegenstand Hochschule für außerordentlich notwendig halte.

Zu Recht werden von den Autoren an einigen Stellen, wo die Komplexität des Gegenstandes Verkürzungen in der Darstellung erzwingen, weitere Differenzierungen eingefordert; und ebenso zu Recht werden an einigen wesentlichen Punkten weiterführende Fragen gestellt und Perspektiven eröffnet, denen in der Diskussion verstärkt Beachtung geschenkt werden sollte. Diese Anregungen finden meine volle Unterstützung. Von daher erübrigt sich auch eine »Gegendarstellung«, zu der hier ja die Möglich-

keit gegeben ist. Stattdessen nur einige kurze verstärkende oder relativierende Bemerkungen.

Mertens ist zuzustimmen: den besten, für alle Universitäten gleichermaßen gültigen und angemessenen Vorschlag gibt es nicht. Einheitsmodelle scheitern da, wo sie auf ein hohes Maß an Komplexität und Heterogenität treffen, und dies ist im Universitätsbereich in besonderem Maße der Fall (Reber spricht hier treffend von einem »Eldorado unreiner Strukturen«). Gerade daher können nicht mehr als die Grundzüge einer Organisationsstruktur von Universitäten skizziert werden, deren Realisierung dann innerhalb möglichst weit gesteckter Bandbreiten und unter Berücksichtigung der spezifischen Anforderungen einzelner Universitäten erfolgen muß. Denn auch mit Blick auf die Gestaltung der Organisationsstrukturen an Hochschulen ist ein Wettbewerb um die besten Lösungen erforderlich. Gerade hierfür habe ich mich bei den Anhörungen zur laufenden HRG-Novellierung eingesetzt. Insofern ist die Zielrichtung der vorliegenden HRG-Novelle richtig, die bisherigen Vorschriften zu streichen und den Hochschulen die Gestaltung ihrer Organisations- und Leitungsstrukturen zu überlassen.

Selbstverständlich haben auch alle Autoren recht mit den vielfältigen Hinweisen auf die Notwendigkeit zusätzlicher Reformen und flankierender Maßnahmen, die für eine erfolgreiche Neugestaltung der Organisationsstrukturen an Universitäten notwendig sind. Wir können die Organisationsstrukturen nicht losgelöst sehen von einem neuen Verhältnis zwischen Staat und Hochschule, das völlig neue Autonomie-spielräume eröffnet. Genannt wird z. B. die Veränderung der haushaltsrechtlichen Rahmenbedingungen und die Aufgabe der Kameralistik

\* Prof. Dr. Detlef Müller-Böling, Universität Dortmund und CHE Centrum für Hochschulentwicklung, Gütersloh, Carl-Bertelsmann Str. 256, 33311 Gütersloh.

(Reber), der Übergang zu einem Benchmarking mit externen Wettbewerbern (Reichwald/Koller, Mertens), die Entwicklung leistungsfähiger interner Controllingsysteme (Reichwald/Koller) oder die Flexibilisierung der Besoldungsstrukturen in Verbindung mit der Implementierung wirkungsvoller Anreizsysteme (Assmus). Erfolgversprechende Ansätze zur Realisierung dieser Reformen gibt es inzwischen in etlichen Hochschulen und Bundesländern.[1] Deutlich wird jedoch darüber hinaus, daß es insgesamt um die Entwicklung eines neuen Steuerungsmodells gehen muß, das die Autonomie der Hochschulen nachhaltig stärkt und deren Spielräume für eigenverantwortliches Handeln erweitert.[2]

In Ländern, die derartige Spielräume seit langem kennen, löst die hochschulstrukturpolitische Diskussion hierzulande immer wieder Erstaunen und Verwunderung aus. Denn was dort häufig bereits zur Selbstverständlichkeit des Hochschulalltags gehört, bewegt sich in Deutschland für viele am Rande des Verfassungsbruchs; und was anderswo mit konsequenten Reformen an positiven Entwicklungen bereits in Gang gesetzt wurde, hat bei uns gerade erst den Bereich des Denk- und Machbaren erreicht. Mehr wissenschaftliche Auseinandersetzung mit den Strukturen, Wirkungsweisen, Erfolgsfaktoren, Steuerungsnotwendigkeiten, Managementinstrumenten und vielem mehr auch der deutschen Universitäten tut not! Daß wir dazu fähig und bereit sind, hat dieser »Dialog« gezeigt.

### Anmerkungen

- [1] Vgl. für einen Überblick über die mittlerweile in breiter Front einsetzenden Reformmodelle, die zu einem überwiegenden Teil gerade auch von Hochschulen ausgehen: DUZ-Spezial (1998)  
 [2] Vgl. hierzu Müller-Böling / Küchler (1997).

### Literaturhinweise

- DUZ-Spezial (1998): Hochschulen machen Reform. Beilage zu Deutsche Universitätszeitung Heft 3/1998.  
 Müller-Böling, D. / Küchler, T. (1997): Elemente eines neuen Steuerungsmodells im Hochschulbereich. In: Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis, 1997, S. 653-670.

## MANAGEMENT

# Von der Idee zum Produkt



P. Horváth/G. Fleig (Hrsg.)

### Integrationsmanagement für neue Produkte

*Schriftenreihe der Schmalenbach-Gesellschaft*

1998. 337 S. Kartoniert,  
 DM 89,-/öS 650,-/sFr 81,-  
 ISBN 3-7910-1279-7

Dieses Praxiswerk greift die zentralen Problemstellungen des Integrationsmanagement für neue Produkte aus unterschiedlichen Branchen auf. Behandelt werden Fragen der Qualitätssicherung, die Gestaltung des Serienanlaufs, das Änderungsmanagement in der Produktentwicklung und Führungs- und Organisationsansätze.

Schäffer-Poeschel Verlag  
 PF 10 32 41 · 70028 Stuttgart  
 Tel. (07 11) 21 94-0 · Fax - 119

**SCHÄFFER  
POESCHEL**

Verlag für Wirtschaft  
 Steuern · Recht